

**UNSAM**  
UNIVERSIDAD  
NACIONAL DE  
SAN MARTÍN

TRABAJO FINAL PRACTICA PROFESIONAL.

*Carrera: Licenciatura en administración y gestión empresarial.*

ESCUELA DE ECONOMIA Y NEGOCIOS.

**“LA CONSULTORIA EXTERNA COMO UNA  
HERRAMIENTA PARA EL DESARROLLO  
ORGANIZACIONAL EN UNA PYME”**

Alumnas

Gómez Antonella

Gomez Melina

Maidana Lara

Tutor

Pelayo Marcelo

## **ABSTRACT**

Este trabajo se realizó con el objetivo de volcar los conocimientos, capacidades y herramientas adquiridas durante nuestra formación en la Universidad Nacional de San Martín.

Se trata de una investigación donde se analiza en equipo y de una manera teórico-práctica a una pyme del Partido de San Martín, dedicada a la producción y distribución de materia prima para la elaboración de helados artesanales. Se detectaron inconvenientes respecto al desarrollo organizacional, lo cual repercute en sus colaboradores y en la efectividad organizacional.

El propósito de nuestro proyecto fue demostrar como las compañías pueden lograr un desarrollo organizacional eficiente mediante las consultorías externas. Presentar las herramientas que brindan para mejorar gestión empresarial.

En cuanto a la metodología, nos basamos en una investigación descriptiva y explicativa, la cual nos permitió conocer y obtener información acerca de la problemática planteada en nuestra hipótesis.

## **PALABRAS CLAVES**

- ✓ Desarrollo organizacional
- ✓ Cambio organizacional
- ✓ Cultura organizacional
- ✓ Trabajo en equipo
- ✓ Consultoría externa

## INDICE

ABSTRACT .....	2
PALABRAS CLAVES .....	3
<i>Capítulo I INTRODUCCIÓN</i> .....	6
1.1 Introducción .....	7
1.2 Propósito de la investigación .....	7
1.3 Hipótesis .....	8
1.4 Marco teórico .....	8
1.5 Metodología aplicada .....	9
<i>Capítulo II MARCO TEORICO</i> .....	10
<i>Capítulo III CASO DE ESTUDIO</i> .....	28
“AROMAS DE ITALIA” .....	29
Aromas de Italia como organización empresarial .....	30
<i>Capítulo IV LAS ORGANIZACIONES</i> .....	31
Las organizaciones .....	32
Macro ambiente .....	32
Ambiente Intermedio .....	33
Organización .....	34
<i>Capítulo V DESARROLLO Y CAMBIO ORGANIZACIONAL</i> .....	37
Cambio en las organizaciones .....	38
Cambios en las estructuras .....	39
Resistencia al cambio .....	41
Cambios en los procesos productivos .....	41
<i>Capítulo VI CULTURA ORGANIZACIONAL</i> .....	43
Cultura organizacional .....	44
Culturas fuertes y culturas débiles .....	45
<i>Capítulo VII TRABAJO EN EQUIPO</i> .....	47
Trabajo en equipo .....	48
Administración de equipos globales .....	50
ANALISIS DE LOS RESULTADOS .....	53
CONCLUSIÓN .....	55
RECOMENDACIONES .....	56

BIBLIOGRAFIA .....	57
Libros .....	57
Sitios web .....	58



## *Capítulo I*

# INTRODUCCIÓN

## **1.1 Introducción**

En la actualidad las organizaciones son más complejas y se enfrentan constantemente a cambios del entorno. Las organizaciones que no cuentan con la flexibilidad para adaptarse a dichos cambios no podrán desarrollarse eficientemente.

Algunos de los inconvenientes que enfrentan las organizaciones son la falta de visión, de orientación estratégica, y de alineamiento entre estructura, valores compartidos y sistemas.

Por estos motivos, las empresas que miran hacia adentro de sí mismas ignorando o pretendiendo desconocer lo que sucede a su alrededor quedan fuera de las posibilidades de crecimiento y en muchos casos atraviesan momentos que tornan peligrosa su supervivencia. En estos casos la consultoría proporciona herramientas para el proceso de desarrollo que abarca a toda la organización.

Los consultores fomentan un continuo aprendizaje, comunicación y participación entre todos sistemas, con la finalidad de superar la resistencia al cambio y obtener un desarrollo organizacional eficaz.

La Alta Dirección debe fomentar la cooperación, participación e integración entre los equipos de trabajo. Estimular a los colaboradores para que se involucren en la generación de ideas, ya sea para la solución de problemas o implementación de actividades de mejora.

Nuestro propósito es reflejar en un caso práctico, los beneficios que obtuvo una pyme contratando el soporte de una consultoría de empresas.

## **1.2 Propósito de la investigación**

El presente trabajo implica el análisis de la pyme en estudio. Destacamos el propósito de demostrar los problemas a los que se enfrentan las empresas constantemente como consecuencia de los cambios del entorno, y los beneficios que obtendrían a través de las consultorías externas centrándose principalmente en el desarrollo organizacional.

### **1.3 Hipótesis**

Nuestra pregunta de investigación es la siguiente, ¿Pueden las empresas tomar como herramienta a la consultoría externa para lograr un eficiente desarrollo organizacional?

El objetivo de este trabajo de práctica profesional demostrara cómo, a través de la consultoría externa, se podría generar un eficiente desarrollo organizacional para afrontar cambios estructurales, culturales y del entorno, permitiéndole crecer favorablemente, tomando como referencia el caso real de la empresa “Aromas de Italia” pyme del partido de San Martin.

### **1.4 Marco teórico**

El marco teórico será de gran importancia en esta investigación, ya que nos ayudara a entender e interpretar la realidad a través de una serie de conceptos teóricos.

El tema central de este análisis está enfocado en el desarrollo organización, para abordarlo será necesario plantear algunos ejes conceptuales que explican el fundamento del presente trabajo. Para comenzar es importante definir que son y como surgen las organizaciones.

Podemos remitirnos al origen de las organizaciones y decir que son tan antiguas como la historia de la humanidad, se podría ejemplificar pensando en la idea de organización de las comunidades o civilizaciones primitivas que ya planteaban temas como la división de trabajo, planificación de tareas, el control, o el liderazgo.

Una organización surge primero como una idea de una o varias personas, basada en lograr objetivos comunes a través de la coordinación de actividades. Siempre se ha logrado organización cuando los individuos adoptan creencias y metas colectivas haciéndolas suyas, o bien, cuando acuerdan actuar según creencias y metas organizacionales como si fueran propias.

En la actualidad las organizaciones son consideradas el medio más eficaz para agrupar los esfuerzos de los miembros y canalizarlos de manera que sean medios productivos de satisfacción de necesidades.



El gran desafío que enfrentan las pymes es la supervivencia en condiciones de cambio. Para lograr estabilidad es fundamental la visión compartida y comunicarla de manera eficiente determinando el marco estratégico y operativo de la organización, desarrollar una correcta administración de los recursos humanos y gestión del conocimiento.

### **1.5 Metodología aplicada**

La metodología que se va aplicar en este trabajo es un estudio descriptivo.

Donde se van a describir situaciones, eventos y conceptos para especificar las propiedades importantes a analizar, para encontrar las razones, causas y soluciones ante la problemática planteada.

Otra de nuestras fuentes será el contacto directo que tiene una de las integrantes del grupo con la organización.



## *Capítulo II*

# MARCO TEORICO

En la presente capítulo expondremos conceptos teóricos que respaldan y complementan nuestra investigación.

Para comenzar es importante definir que son y como surgen las organizaciones<sup>1</sup>. Se conoce a una organización como un conjunto de personas humanas o unidades sociales, construidas o unidas para poder cumplir con un fin específico, estas mismas deben tener un fin si o si, sino no se justifica esa unión.

Es un sistema estructurado y de constante evolución, en donde los esfuerzos se ven coordinados e interaccionados con un ambiente dinámico.

*“Para Max Weber, las organizaciones son la forma de coordinar las actividades de los grupos humanos o la gestión de los bienes que producen, de una forma regular, a través del tiempo y el espacio.”<sup>2</sup>*

*“Federick W. Taylor centró sus estudios en la relación hombre-máquina-producción. Trato de lograr el mayor rendimiento del hombre adaptado a funcionar en un proceso productivo con un nivel de eficiencia semejante al de una maquina”.*

*“Elaboro un sistema de organización racional del trabajo, conocido como Taylorismo”.<sup>3</sup>*

La organización es parte de distintos ambientes: Macro ambiente – Ambiente medio – Organización. Cada uno de ellos se confirma de los siguientes sistemas.

## **Macro ambiente**

### **Sistema Cultural**

Modo en que la sociedad vive. Incluye todas las relaciones entre distintos factores tales como: los roles, valores y modo de comportamiento. Este sector influye a las organizaciones.

### **Sistema Económico**

En este sistema se ve como la retroalimentación entre la economía y las organizaciones está en constante intercambio dinámico.

---

<sup>1</sup>Jorge Marcos (2011). Desarrollo y Cambio Organizacional. Unsam

<sup>2</sup>Max Weber (1993). Economía y sociedad-Esbozo de sociología comprensiva

<sup>3</sup>Taylor y Fayol (1972). Principio de la administración científica

### **Sistema Político**

Este sistema hace que las organizaciones lleven un orden y cumplan ciertas normas, se hace un marco legal donde de distintas formas se protege y ayuda a las organizaciones a funcionar y tener un curso legítimo.

### **Sistema Tecnológico**

El sistema tecnológico es aplicado a todas las áreas de una organización, sea en procesos, productos, comunicaciones, tareas administrativas o productos adquiridos de terceros de mejor calidad.

### **Ambiente intermedio**

Se conforma con la vinculación que tiene una organización con su ambiente macroeconómico, se trata de la red relacionada con los siguientes sistemas que tienen un contacto directo entre la empresa con el ambiente externo:

#### **Sistema de Comercialización**

Este sistema consiste en el conjunto de actividades relacionadas con la captación de las necesidades y deseos de los consumidores y clientes.

#### **Suministros**

Es la relación o contacto que se logra o se obtiene con los proveedores y clientes. Esta se denomina como cadena de abastecimiento integrada. De tener una relación amena con los proveedores y clientes para poder permanecer en el mercado y en el tiempo, ser fieles a ambos.

#### **Sistema de servicios**

Aquellos servicios externos tales como servicio de asesoría, legal, impositiva, publica, agencias de empleo, o bien, de infraestructura adquirida.

#### **Sistema de Grupos de Presión**

Vinculados a las asociaciones empresariales, ONG, sindicatos, grupo de defensa al consumidor.

## Organización

### **Cumbre estratégica**

Es el externo de la organización, es el lugar donde se encuentran las personas encargadas de la responsabilidad y el correcto funcionamiento de las empresas (gerentes, directores, presidencia, secretarios, encargados de sectores).

### **Línea Media**

En esta área es donde se encuentran las personas capacitadas y asignadas por la cumbre estratégica, para llevar a cabo el orden de los demás sectores.

### **Núcleo operativo**

Abarca aquellas personas o miembros de la organización encargados de realizar el trabajo relacionado con la producción y elaboración de los productos, bienes y servicios.

### **Tecno estructura**

Son analistas encargados que sirven a la organización, fuera del trabajo corriente, para poder diseñar, planear, cambiar o entrenar al personal para poder utilizar técnicas analíticas para realizar el trabajo operacional más efectivo.

### **Staff de Apoyo**

Suministra apoyo a la organización de las tareas no operacionales, tales como prensa, asesoramiento legal, seguridad, etc.

## Las organizaciones empresariales

Las empresas son unidades sociales unidas con un fin de lucro. Unidades de producción de bienes y servicios que organizados obtienen un beneficio económico.

Las pymes en nuestro país, surgen por la necesidad de crear, de generar valor, a lo que una persona o un grupo de ellas más saben hacer. Por lo general son pequeños innovadores o creadores de algún bien o servicio que surge como consecuencia de la

detección de la oportunidad de un negocio. Por eso todo comienza con una idea o proyecto.

El gran desafío de las pymes es lograr estabilidad dentro de un entorno cambiante, poder crecer y adaptarse a los cambios para garantizar su supervivencia. Es por eso que es fundamental el desarrollo y cambio organizacional.

## Desarrollo organizacional

Existen numerosas definiciones de desarrollo organizacional, los autores Richard Beckhard y Warren Bennis fueron los primeros precursores del concepto en la década de los años sesenta. A continuación brindaremos las primeras definiciones.

*El desarrollo organizacional es un esfuerzo planificado de toda la organización, y controlado desde el nivel más alto, para incrementar la efectividad y el bienestar de la organización mediante intervenciones planificadas en los “procesos” de la misma, aplicando los conocimientos de las ciencias de la conducta.*<sup>4</sup> (Beckhard, 1969)

*El desarrollo organizacional es una respuesta al cambio, una compleja estrategia educacional que pretende cambiar las creencias, actitudes, valores y estructura de las organizaciones de manera que se puedan adaptar mejor a los nuevos mercados, tecnologías, retos y al vertiginoso ritmo del cambio mismo.*<sup>5</sup> (Bennis, 1969)

Las definiciones más recientes hacen hincapié en la importancia de que se genere una sinergia entre los elementos de la organización como la estructura, estrategia, cultura y procesos con el fin de obtener un eficiente DO.

El propósito del desarrollo organizacional es mejorar la eficiencia de la organización y el bienestar de sus colaboradores. Estará enfocado tanto a la resolución de problemas como al logro de nuevos objetivos. Es una herramienta que se utiliza para afrontar los procesos de cambios. Es un enfoque de cambio planeado, donde se centra en el cambio cultural como base para el cambio organizacional, debe generar un cambio en los modelos mentales de los colaboradores para que puedan revitalizar a la organización.

---

<sup>4</sup>Beckhard, R. (1969). Desarrollo Organizacional: Estrategia y modelos. Addison-Wesley, pág. 9.

<sup>5</sup>Bennis, W. (1969). Desarrollo Organizacional: Su naturaleza, orígenes y perspectivas. Addison-Wesley, pág 2

Los objetivos más comunes por los cuales los gerentes deciden realizar procesos de cambio son: innovarse, volverse más competitivos en el mercado y por sobre todas las cosas aumentar su desempeño. El desarrollo eficaz de la organización requiere de la participación activa de los gerentes, los cuales deberán definir los objetivos y los medios para lograrlos.

## Objetivos del desarrollo organizacional

- Implementación de procesos de comportamiento organizacional. Busca mejorar tanto a los individuos como a la organización.
- Promover la participación de todos los niveles de la organización en la resolución de problemas y en la toma de decisiones.
- Inducir modificaciones en la estructura de la organización.
- Optimizar recursos y elevar la competitividad.
- Implementar procesos para la solución de conflictos para poder afrontar oportunidades y amenazas del entorno.
- Construir culturas organizacionales globales que posibiliten la transferencia del conocimiento.
- Formalizar el aprendizaje permanente a través de factores humanos, organizacionales y tecnológicos para la integración de equipos de trabajo comprometidos.
- Generar la investigación-acción, donde los agentes de cambio del desarrollo organizacional puedan relevar mejoras y proponer soluciones.

## Factores claves del éxito

Los factores decisivos para el éxito de las organizaciones son la velocidad, flexibilidad, integración e innovación. Explicaremos brevemente cada uno de ellos.

*Velocidad:* Nos referimos a la velocidad de respuesta que debe tener la organización ante los cambios. Ya sea respondiendo a los clientes ofreciendo nuevos productos, servicios o cambios a la estrategia para obtener un mayor rendimiento.

*Flexibilidad:* La organización debe tener la capacidad de aprender y modificar procesos o características de acuerdo a las modificaciones del contexto. Poder adquirir nuevas técnicas y competencias rápidamente.

*Integración:* Las organizaciones deben funcionar como sistemas e interactuar como un todo unificado.

*Innovación:* El objetivo es poder generar procesos de innovación, para adaptarse a los nuevos contextos como también anticiparse a nuevos escenarios.

## **Cambio organizacional**

El cambio es un factor clave en el estudio sobre la viabilidad de la organización. Cuando los cambios son correctos, es decir que mantienen su viabilidad y competitividad, caso contrario pondrán en peligro su supervivencia en el entorno cambiante e incierto en el cual interactúan.

Para poder elaborar un cambio organizacional es necesario contar con los recursos necesarios, estar convencidos de la necesidad de dar ese paso, por último y no por eso menos importante, se debe crear un ambiente adecuado para el cambio donde los colaboradores estén integrados y capacitados para poder aprender y formar parte de una organización inteligente.

El cambio organizacional es una modificación tanto en la estructura como en el comportamiento de la organización, implica romper con un escenario conocido para pasar a uno nuevo, involucrando a toda la organización, lo que pondrá a prueba su capacidad de adaptación y flexibilidad. Los cambios necesitan de la participación de las personas. Para poder modificar la organización, el primer paso es cambiar la mentalidad de las personas y prepararlas, de caso contrario el cambio no será exitoso y todo volverá a ser como en un principio.

Es fundamental el diagnóstico para poder elegir el cambio adecuado, por lo tanto el primer paso será reconocer el problema que atraviesa la organización, identificar las causas recabando información que dará el personal de manera formal e informal. El siguiente paso será la implementación, para la cual debe existir un apoyo integral de las autoridades, los cambios pueden ser estructurales, de procedimientos, culturales,



tecnológicos y organizacionales. Por último, siempre se deberá llegar a la evaluación para comprobar si el proceso fue eficaz, se deberá poder evaluar el proceso de forma sistémica y objetiva.

Podemos definir a la cultura organizacional y trabajo en equipo como dos pilares fundamentales de este enfoque. Las organizaciones deben ser capaces de aprender y adaptarse, incorporar nuevos valores a su cultura y poder transmitirlos.

## Cultura organizacional

Según Robbins y Coulter, *“la cultura organizacional suele describirse en términos de los valores, principios, tradiciones y formas de hacer las cosas que comparten los miembros de la empresa, influyen en la manera en que estos actúan y distinguen a la organización entre todas las demás. En casi todas las organizaciones estas prácticas y valores compartidos han evolucionado con el paso del tiempo y determinan, en gran medida, sus usos y costumbres.”*<sup>6</sup> (Robbins y Coulter, 2014)

Por otro lado, Robbins y Judge, establecen que *“la cultura organizacional tiene que ver con la manera en que los empleados perciben las características de la cultura de una organización, no si les gusta. Es decir, es un término descriptivo. Esto es importante debido a que diferencia este concepto del de satisfacción del trabajo.”*<sup>7</sup> (Robbins y Judge, 2009)

Podemos describir siete características principales que, al reunirse, capturan la esencia de la cultura de una organización.

*Innovación y aceptación del riesgo:* es el nivel en que se alienta a los trabajadores para que sean innovadores y corran riesgos.

*Atención al detalle:* nivel en que se espera que los trabajadores manifiesten precisión, análisis y atención por los detalles.

*Orientación a los resultados:* nivel en que la administración se enfoca en los resultados o eventos, en lugar de las técnicas y proceso utilizados para conseguirlos.

*Orientación a la gente:* es el nivel en que las resoluciones de la dirección tienen en consideración el alcance del rendimiento sobre las personas de la organización.

---

<sup>6</sup> Stephen P. Robbins y Mary Coulter (2014). Administración. 12° Ed. Pág. 51

<sup>7</sup> Stephen P. Robbins y Timothy A. Judge (2009). Comportamiento Organizacional. 13° Ed. Pág 552

*Orientación a los equipos:* es el nivel en que las tareas de la empresa están organizadas por grupos en lugar de individuos.

*Agresividad:* es el nivel en que los miembros son agresivos y competitivos en vez de buscar soluciones fáciles.

*Estabilidad:* es el nivel en que las tareas de la empresa hacen hincapié en sostener el *status quo* en comparación con el crecimiento.

Teniendo en cuenta todas estas características, la evaluación de la organización nos da un panorama completo de la cultura de la organización. Este panorama, se torna la base que tienen los miembros para los sentimientos de entendimiento compartido, el modo de hacer las cosas y la manera en que se supone que deben comportarse.

### **Cultura organizacional por Edgar Schein**

En el año 1980, el profesor Edgar Schein, describe a la cultura organizacional como la guía de las ideas principales que un grupo, invento, descubrió o desarrollo en el procedimiento de aprender a resolver sus problemas de adaptación externa e integración interna y que hayan logrado ejercer la mayor influencia como para que se consideren válidas y de esta manera ser enseñadas a los nuevos miembros del grupo como el modo correcto de percibir, pensar y sentir en relación a estos problemas.

Schein establece tres niveles para determinar una cultura organizacional:

1. *Artefactos o producciones:* es el nivel que más a la vista está de la cultura, como ser la estructura y los procesos organizacionales. Está determinado por el entorno físico y social. En esta etapa se observa el espacio, la capacidad tecnológica del grupo, su lenguaje escrito y verbal, las producciones artísticas y la conducta expresa de sus miembros. Si bien estos fenómenos son fáciles de observar, se tornan difíciles de identificar. Son observables y tangibles, y nos permiten estudiar la cultura existente en la empresa.
2. *Valores:* este nivel está determinado por normas, valores, roles de conducta, estrategias y objetivos, que son ratificados por el entorno como soluciones a los problemas. Los valores predicen gran parte del comportamiento de sus miembros.
3. *Suposiciones básicas y subyacentes:* este nivel está determinado por las medidas que dieron soluciones a los problemas de adaptación externa o de integración

interna y que, en vez de repetirlo con éxito, los miembros de la organización lograron asumirlo de manera automática hasta que se convierte en creencias, percepciones, pensamientos y sentimientos que de forma inconsciente son asumidas y tomadas como verdaderas por los integrantes de la organización.

Según Schein, las suposiciones básicas apuntan a distintos ámbitos, aquellos que presenten un gran nivel de profundidad, los cuales hacen referencia a:

- Relación con el entorno
- La naturaleza de la realidad, tiempo y espacio
- La naturaleza del género humano
- La naturaleza de la actividad humana
- La naturaleza de las relaciones humanas

## Como aprenden los empleados la cultura organizacional

*Historias:* las historias en las organizaciones suelen ser narraciones de acontecimientos importantes o anécdotas de personas relevantes, y los temas que tratan generalmente son en torno a los fundadores de la organización, reglas que se rompieron o como actuaron en el pasado frente a algunos errores ocasionados. Para que los empleados aprendan la cultura organizacional, las historias fijan el pasado en el presente, dan ejemplos de lo que es relevante para la compañía y brindan imágenes interesantes en sus objetivos.

*Rituales:* los rituales corporativos son secuencias repetitivas de tareas que expresan y fortalecen los valores claves de la organización, como ser las metas más importantes, las personas más relevantes y a quienes se les puede no dar importancia.

*Símbolos materiales:* los símbolos materiales envían a sus empleados el mensaje de quien es importante, el nivel de igualdad que desea la alta dirección y cuáles son los distintos comportamientos adecuados, como ser la propensión al riesgo, conservador, autoritario, participativo, individualista y social.

*Lenguaje:* varias organizaciones y unidades dentro de ella utilizan el lenguaje como un medio para identificar y agrupar individuos en base a la cultura organizacional. Al

familiarizarse con el lenguaje que se emplea, sus empleados ratifican su aprobación de la cultura y su disposición a cooperar a su mantenimiento.

## Espiritualidad y cultura organizacional

La espiritualidad en el lugar de trabajo asume que los individuos tienen una vida interior que nutre por medio de una labor significativa que tiene lugar en el contexto de la comunidad.

Las empresas promueven una cultura espiritual, identifican que los individuos tienen mente y espíritu, buscan un propósito y significado a su trabajo, y desean relacionarse con otros seres humanos y ser parte de la comunidad.

Las organizaciones espirituales se encargan de ayudar a los trabajadores a desarrollar y lograr todo su potencial. Por lo general abordan fundamentalmente temas como los conflictos que se generan entre el trabajo y la vida personal.

Las empresas espirituales cuentan con cinco características culturales evidentes:

*Un fuerte sentido de propósito:* desarrollan su cultura en torno a un propósito significativo. Aunque las utilidades son importantes, no son los valores principales de la organización. Las personas quieren estar inspiradas por un propósito que piensan más importante y benéfico.

*Enfoque en el desarrollo individual:* reconocen el valor y los méritos de los individuos, les interesa crear culturas en las que los empleados puedan crecer y aprender en forma continua.

*Confianza y respeto:* se caracterizan por la confianza mutua, honestidad y apertura. Los gerentes no tienen miedo de admitir sus errores.

*Empoderamiento de los empleados:* los gerentes confían en que sus empleados tomaran decisiones reflexionadas y conscientes.

*Tolerancia a las manifestaciones de los empleados:* la última característica que distingue a las organizaciones con base en la espiritualidad es que en ellas no se ahogan las emociones de los empleados. Por el contrario, se permite que las personas sean ellas

*mismas y que expresen sus sentimientos y estados de ánimo sin sentirse culpables o temerosas de recibir reprimida.*<sup>8</sup> (Robbins y Coulter, 2014)

Es notable que hacer demasiado énfasis en la espiritualidad podría causar que algunos individuos se sientan fuera de lugar. Además, los comentaristas de este modelo suelen analizar que las instituciones laicas, en particular las compañías, no tienen por qué imponer valores espirituales a sus trabajadores. Estas acotaciones no presentan validez, ya que el propósito es ayudar a que los empleados encuentren significado en su trabajo.

## Trabajo en equipo

En cuanto al trabajo en equipo, se pretende lograr una sinergia entre los sectores de la organización para obtener un eficiente desempeño de las actividades. Fomentar el aprendizaje y la integración de la organización.

Según Robbins y Judge, los equipos de trabajo *“generan una sinergia positiva a través del esfuerzo coordinado. Los esfuerzos de sus individuos dan como resultado un nivel de rendimiento superior a la suma de los aportes individuales.”*<sup>9</sup> (Robbins y Judge, 2009)

Robbins y Judge, determinan que *“la administración busca la sinergia positiva que permita que sus organizaciones incrementen el desempeño. El uso extenso de los equipos crea el potencial para que una organización genere más resultados sin aumentar sus insumos.”*<sup>10</sup> (Robbins y Judge, 2009)

Cuando las empresas contratan individuos para formar parte de su equipo, deben tener en cuenta tanto las capacidades técnicas para realizar el trabajo y asegurarse de que cumplan con sus roles en el equipo.

*“Debido al énfasis que están haciendo las organizaciones actuales en los equipos de trabajo, los gerentes necesitan reconocer que, en principio, son pocas las personas que saben cómo formar parte de ellos o desempeñarse como miembros eficaces de los*

---

<sup>8</sup> Stephen P. Robbins y Mary Coulter (2014). Administración. 12° Ed. Pág 60

<sup>9</sup> Stephen P. Robbins y Timothy A. Judge (2009). Comportamiento Organizacional. 13° Ed. Pág 323

<sup>10</sup> Stephen P. Robbins y Timothy A. Judge (2009). Comportamiento Organizacional. 13° Ed. Pág 324

*misimos. Como cualquier comportamiento, los miembros de un equipo tienen que aprender la habilidad y seguir practicándola y reforzándola.”<sup>11</sup>* (Robbins y Coulter, 2014)

Para ellos los gerentes a cargo deben enfocarse en preparar, capacitar y crear equipos más comprometidos, colaborativos e inclusivos.

Por último, deben comprender las normas de conexión informal que se dan entre los miembros que forman parte del equipo, ya que esas relaciones sociales informales pueden aportar a su eficiencia u obstaculizarla.

### **Factores claves que hacen que los equipos sean eficientes**

- *Recursos y otras influencias del contexto:* los factores contextuales más importantes frente al desempeño de un equipo son la disponibilidad de los recursos adecuados, como ser información oportuna, el quipo y el personal apropiado, los estímulos y el apoyo administrativo.

Algunos equipos cuentan con herramientas y equipos modernos y de alta calidad para llevar a cabo su trabajo, mientras que otros carecen de estos. También podría darse el caso de que la organización implemente una estrategia de reducción de costos o mejora de la calidad y esto afectara tanto las actividades del grupo como sus métodos de trabajo.

El equipo debe contar con el liderazgo eficaz, es decir, los miembros deben estar de acuerdo en quien va a desarrollar cada tarea y asegurarse de que sea un trabajo equitativo para todos.

La generación de un clima de confianza es clave, los individuos deben confiar unos en otros y también en sus líderes, ya que facilita la cooperación, reduce la necesidad de vigilar el comportamiento de los otros y generar la unión entre todos. Se debe evaluar el desempeño y contar con un sistema de recompensa que refleje las contribuciones del equipo.

- *Composición del equipo:* se tendrá en cuenta la aptitud de los individuos, es decir, personas con experiencia técnica, que cuenten con aptitud para resolver

---

<sup>11</sup> Stephen P. Robbins y Mary Coulter (2014). Administracion. 12° Ed. Pág 436

problemas y tomar decisiones, y que sepan escuchar atentamente, retroalimentar y resolver problemas, entre otras cuestiones personales.

La personalidad de los miembros es fundamental, ya que los equipos que cuentan con una alta puntuación en extroversión, amabilidad, responsabilidad, que se encuentren abiertos a experimentar y tengan estabilidad emocional, tienden a obtener una calificación más alta por su desempeño.

Los administradores necesitan entender las fortalezas individuales que cada persona aporta al equipo, seleccionar a sus miembros y asignar los roles que más se ajusten a cada uno. al concordar las inclinaciones con los cargos asignados, los gerentes aumentan las posibilidades de que los miembros operen bien trabajando en equipo.

La respuesta para los diferentes integrantes radica en informar únicamente los que ellos conocen y de igual modo lo que desconocen.

Se debe tener en cuenta el tamaño del equipo, ya que son más eficaces aquellos que tienen menos de diez miembros. Un mínimo de cuatro o cinco integrantes es justo para aportar una diversidad de visiones y aptitudes. Cuando se seleccionen miembros de equipos, se debe tener en cuenta la flexibilidad de los mismos y el gusto de estos por el trabajo en equipo.

- *Diseño de trabajo:* el equipo debe ser libre y autónomo, contar con las oportunidades de usar diferentes aptitudes y talentos, capacidades para terminar diferentes tareas y trabajar en un proyecto que tiene efecto sustancial sobre otro. Estas características de diseño del trabajo mejoran la motivación del miembro y aumenta la eficacia del equipo.
- *Variables del proceso:* incluyen el compromiso de los miembros con un propósito en común, el cual es una visión para luego traducirlo en metas de desempeño específicas, mensurables y realistas. Estas ayudan a los equipos a mantenerse centrados en la obtención de resultados. La eficiencia del equipo esta denominada por la confianza que se tienen en sí mismos.  
Entre más vastas sean las capacidades de los miembros del equipo, superior va a ser la posibilidad de que se incremente su seguridad y facultades para obtener éxito.

Otras de las variables son los modelos mentales de los integrantes del equipo, el conocimiento y las creencias sobre la forma de cómo hacer el trabajo. Cuanto más similares sean estos, menos conflictos sobre el cómo hacer las tareas tendrán.

Las desavenencias entre los integrantes en relación del contenido de la tarea son denominados conflictos de tareas, estos de ninguna manera son negativos, al contrario, con frecuencia son provechosos, puesto que reducen la posibilidad del pensamiento en grupo.

Los equipos eficaces se caracterizan por tener un adecuado nivel de conflicto. Los equipos con gran éxito piensan en sus miembros de manera personal y conjunta respecto del propósito, las metas y el enfoque del grupo. Por lo tanto, debe quedar claro a los miembros de lo que son responsables en lo individual y de su responsabilidad como equipo.

- *Objetivos claros:* los equipos que poseen un alto rendimiento, tienen una comprensión muy clara del objetivo a cumplir. Todos sus integrantes tienen un gran nivel de compromiso con la meta del equipo y saben cómo trabajar en equipo para alcanzar los objetivos.

En este contexto, las organizaciones pueden utilizar como herramienta para el desarrollo a la consultoría externa.

## Consultoría Externa

La consultoría es un servicio de asesoría brindado por personas especializadas, a la cual recurren las empresas con el fin encontrar soluciones a problemas ya sean estos de negocios, procesos, conocimientos, estratégicos, entre otros o solo por el hecho de mejorar para aumentar su rendimiento y ser más eficiente.

Su propósito es ayudar a las empresas a identificar los problemas, crear un diagnóstico de la situación que atraviesan y elegir, junto con la gerencia, las respuestas de adaptación que aumenten su competitividad y rentabilidad de forma sostenible.

El rol del consultor será mejorar la capacidad inherente de adaptación, lograr la integración interna de la organización para garantizar su efectividad. Intervienen directamente con el personal de la empresa, fijar responsables, objetivos y medios para



realizarlos. Su labor implica acompañar a los involucrados y enseñarles nuevos procedimientos pero no darán directivas, por lo tanto si los gerentes no implementan las nuevas técnicas, difícilmente se generaran cambios en la organización.

Los principales prismas del modelo de consultoría se basan en poder ayudar a las empresas a diagnosticar sus problemas y orientarlos para saber qué tipo de ayuda deben obtener según sus necesidades. Aprender a manejar sus propias fuerzas y debilidades, y evaluar las alternativas propuestas por los consultores para poder tomar las decisiones correctas.

## Consultoría en procesos

Según Schein *La consultoría de procesos representa un conjunto de actividades del consultor que ayuda al cliente a percibir, entender, y actuar sobre los hechos del proceso que suceden en su entorno, con el fin de mejorar la situación según el deseo del propio cliente.*<sup>12</sup>(Schein, 1988)

No siempre es necesario detectar un problema para recurrir a la consultoría, cuando las empresas enfrentan un aumento de productividad, con esta herramienta pueden evaluar si sus procesos, ya sean administrativos o de producción, tienen oportunidad de mejora, o si sus recursos están siendo utilizados de forma eficaz.

Los pasos de la consultoría de procesos son los siguientes

1. Identificación de oportunidades de mejora
2. Recolección de datos
3. Medición y análisis de los datos recopilados
4. Planificación de acciones de mejora
5. Implementación
6. Medición de los resultados
7. Evaluación y retroalimentación

---

<sup>12</sup> Schein, E. (1988). Consultoría de procesos: Su papel en el desarrollo organizacional. Addison-Wesley Iberoamericana, pág. 9.

La función esencial es transmitir habilidades para diagnosticar y poder corregir problemas, lograr que los gerentes y colaboradores sean capaces de seguir mejorando la organización. La comprensión total de los procesos y la habilidad para mejorarlos es fundamental para cualquier tipo de mejora organizacional.

## El rol de un consultor

Un consultor se enfrenta a distintas situaciones que varían y se adaptan a las distintas solicitudes que realizan las organizaciones. El consultor puede ofrecer todas sus habilidades y conocimientos para poder otorgar un mayor valor.

El consultor cumple distintos roles, donde se ven los siguientes tipos y características:

- *Informante:* Brindar conocimientos del exterior y aplicarla en conjunto con los conocimientos de la organización.
- *Especialista:* El que complementa su conocimiento en un área específica.
- *Identificador de contactos y vínculos comerciales:* Habilidad en reconocer las asociaciones y agrupaciones de empresas, que apoyen o tengan afinidad con el proyecto de la organización.
- *Dictaminador:* Se muestra como neutral e independiente, de forma tal de actuar de forma correcta antes de una decisión.
- *Investigador de los hechos:* Es el rol principal del consultor, se encarga de la recolección de la información que se necesita para poder brindar un correcto asesoramiento.
- *Diseñador de propuestas a la medida del cliente:* Debe haber cumplido de manera eficiente el rol anterior, para poder conocer las necesidades y recursos con los que la empresa e implementar las propuestas.
- *Identificador de mejoras de sistemas y métodos:* Cambiar y mecanizar los procesos para lograr la eficiencia en los procesos.

- *Planificador y gestor de los cambios:* Permite ser mediador para ayudar a la resistencia al cambio por parte de las personas involucradas, planea y adapta los cambios de la mejor forma posible.
- *Capacitador de directivos y personal:* Mediante cursos, seminarios educan a todos los sectores.
- *Asesor personal:* Se basa en tener una relación estrecha, basada en la confianza y el respeto, entre el consultor y el cliente.

Uno de los motivos, por el cual una organización contrata un consultor, es porque este servicio implica dos aspectos bien definidos: el técnico y el humano. El técnico es cuando se le ofrece a la empresa las metodologías a utilizarse. Y el humano, es el aspecto fundamental, ya que es la capacidad que tiene el consultor para tener un manejo efectivo de las relaciones personales, logrando así un trato ameno y una comunicación eficiente entre la organización y las partes involucradas.

En los siguientes capítulos se desarrollaran los conceptos teóricos y su relación con la problemática del caso de estudios.



## *Capítulo III*

### CASO DE ESTUDIO

## **“AROMAS DE ITALIA”**

Es una compañía familiar fundada en el año 1942 en la ciudad de Turín, Italia. Se consolidó de generación en generación gracias a la cultura común y la constante búsqueda de la excelencia.

Hoy está presente en 11 países con 5 centros productivos y su oficina central en Settimo Torinese, Italia.

Aromas de Italia llega a la Argentina en el año 1981. Concentra sus oficinas administrativas y comerciales junto a la planta productiva en la localidad de General San Martín y distribuye sus productos a través de una amplia red de distribuidores en todo el país.

### **Misión**

Ofrecer a todos nuestros clientes productos semi-elaborados producidos con una selección de materias primas previamente elegidas a partir de frutas, frutos secos y cacao de las más altas calidades, brindándole a nuestros consumidores la asesoría y capacitación necesaria para lograr un producto excelso.

### **Visión**

Consolidar el trabajo personalizado con cada uno de nuestros clientes, apoyándolos dentro y fuera de sus negocios, logrando su crecimiento y difundiendo la cultura de un helado de calidad.

### **Valores**

Pasión: vemos en cada uno de nuestros clientes como colega al cual apoyar para impulsar la cultura del helado.

### **Respeto**

Cuidamos los procesos de cada una de nuestras materias primas, logrando así proteger a la naturaleza.

## **Responsabilidad**

Protegemos la integridad y el crecimiento de cada uno de nuestros clientes.

## **Trabajo en equipo**

Obtenemos resultados trabajando mano a mano con cada uno de nuestros clientes.

## **Aromas de Italia como organización empresarial**

Según la clasificación de las organizaciones empresariales de Argentina, Aromas de Italia tiene las siguientes:

### **Según la titularidad del capital**

- Privada: el capital es aportado por personas o sociedades particulares.

### **Según los sectores de actividad**

- Secundaria: la actividad principal se relaciona con las industrias y los procesos productivos en transformaciones de bienes.

### **Según el origen del capital**

- Nacional
- Extranjero

### **Según su ámbito geográfico**

- Extranjero

### **Según su forma jurídica**

- Sociedad anónima: la responsabilidad se limita al patrimonio aportado y los titulares son aquellos que se compraron.

### **Según su tamaño**

- Mediana empresa: cuenta con un mínimo de 50 empleados y un máximo de 250, los trabajadores ya tienen áreas especializadas.



## *Capítulo IV*

# LAS ORGANIZACIONES

## Las organizaciones

En el presente trabajo, se van a mostrar las evoluciones positivas de como la Pyme analizada, mejoro en base a las modificaciones que realizo con la contratación de una consultoría externa.

Como se nombró en el marco teórico, los distintos aspectos fundamentales para un correcto análisis, se realizó una recolección de información para mostrar los cambios que se realizaron en el ambiente organizacional.

La administración de empresas es una materia que estudia como las distintas organizaciones y empresas, obtienen y utilizan los distintos recursos para cumplir sus objetivos proporcionando así una metodología para realizar una gestión exitosa.

Las empresas son un sistema estructurado y de constante evolución, en donde los esfuerzos se ven coordinados e interaccionados con un ambiente dinámico, tal como lo muestra el siguiente gráfico:



Fuente: Gráfico de elaboración propia: ambiente dinámico.

### Macro ambiente

Fuerzas que rodean a la empresa, sobre las cuales la misma no puede ejercer ningún control.



En el caso de estudio, Aromas de Italia realizaba estudios de caso en base a la experiencia conocida y a la trayectoria en los distintos periodos estacionarios. Donde los resultados eran escasos y la información solo era recolectada en situaciones específicas.

Para realizar un correcto análisis de los sistemas que influyen en el macro ambiente se deben conocer los siguientes sistemas: Cultural, Económico, Tecnológico y Político.

Pero solamente se daban a conocer los datos económicos, políticos y culturales, estos datos se utilizaban para poder determinar las cantidades que se podían producir, presupuesto destinado para la contratación de personal, capacitaciones, remodelaciones en la infraestructura y compra de bienes.

La consultoría externa, lo que realizó, fue inculcar el conocimiento de distintas herramientas para poder conocer el macro ambiente. La herramienta elegida, fue el análisis PESTEL, donde se pueden ver los siguientes entornos:

- Políticos
- Económicos
- Socioculturales
- Tecnológicos
- Ecológicos
- Legales

Actualmente Aromas de Italia, gracias a este análisis exhaustivo, puedo contemplar todas las variables a la que es expuesto, tal que se logra un ciclo de información y conocimiento para la toma de decisiones.

### **Ambiente Intermedio**

Es el conjunto de sistemas ambientales intermedios que vinculan a una organización con su macro ambiente.

- Sistema de Comercialización
- Suministros
- Sistema de Servicios
- Grupo de Presión

En el ambiente intermedio, la consultoría no realizó mejoras ya que tenían una cadena de comercialización organizada y los pasos para modificar o agregar algún factor a este sistema son ágiles. Así como el conocimiento de la red de suministros, los servicios y los sistemas de grupos de presión que interactúan en el mercado.

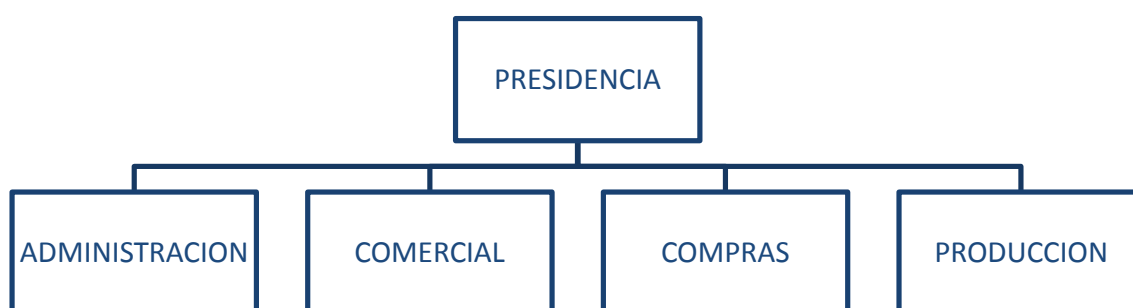
## Organización

La organización tiene sistemas infaltables, ellos son el capital humano y el trabajo.

Con el asesoramiento de la consultoría, se pudo concretar un análisis positivo y aportar un conocimiento extra a la gerencia. Se dieron a conocer las bases de la organización y se pudo ampliar la misma, gracias a la información brindada en los anteriores análisis.

La organización contaba con los sistemas que se muestran en el gráfico anterior, muchas personas se encargaban de varios temas y tareas a la vez, lo que atrasaba la producción y administración de la empresa, desperdiciando el tiempo y a su vez sobrecargando a las personas capacitadas.

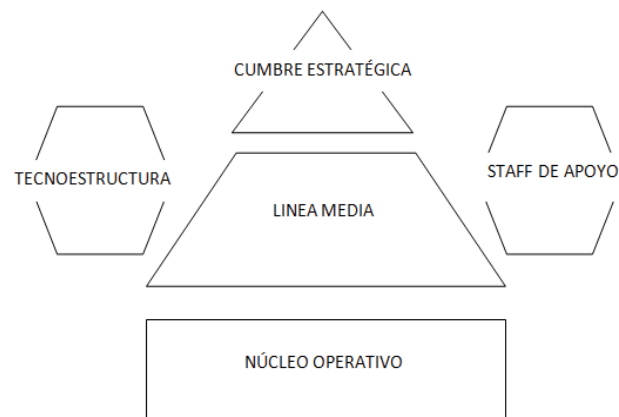
Para poder crecer, dedicarle su presupuesto y capacitaciones a los distintos sectores se determinaron las tareas específicas de cada área y se agregaron módulos al organigrama principal. Tal como se demuestra en el siguiente gráfico:



Fuente: Gráfico de elaboración propia; Organigrama antes de la Consultoría

Las áreas de la empresa solamente eran cinco, la presidencia, administración, comercial, compras y producción.

Gracias a los conocimientos adquiridos, se puede conocer que una empresa necesita tener organizada su estructura, para así poder responder de manera eficiente ante la demanda de cada área. Se incorporó el método de Henry Mintzberg.

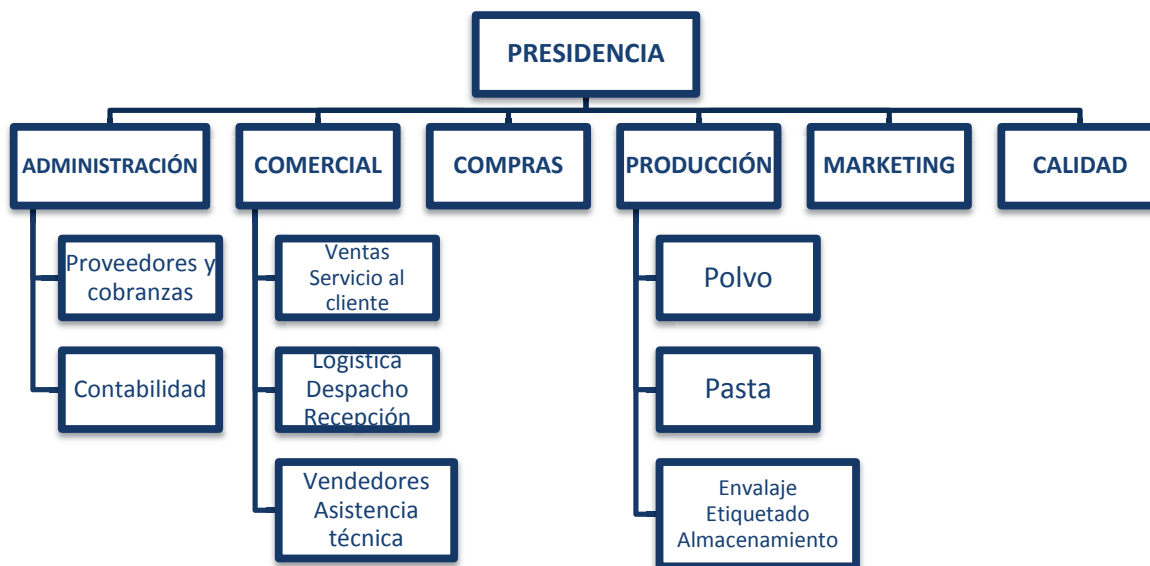


Fuente: Grafico de elaboración propia; La organización según Henry Mintzberg

Hay subsistemas que unen estos dos sistemas, tales como la organización llevada por una jerarquía, por una unidad de dirección, una estructura formada para que a su vez la comunicación fluya de forma organizada desde arriba hacia abajo y de abajo hacia arriba. Para poder tener una organización eficaz es esencial que funcionen estos sistemas. Las organizaciones están formadas para captar y dirigir sistemas de flujos de forma lineal.

Logrando establecer el nuevo organigrama, así consiguiendo que haya una línea media donde estén los mandos medios que puedan llevar a cabo la responsabilidad de las áreas y de las personas involucradas en ella.

También fue de vital importancia definir y contratar a la consultoría como staff de apoyo.



Fuente: Grafico de elaboración propia; Organigrama después de la Consultoría

Hasta el año 2018 no se encontraban las áreas de Marketing y calidad. Se crearon estos sectores ya que se consideraron de vital importancia para poder ser más competitivos y generar un valor diferenciado entre los principales competidores.

Además en las áreas de administración, comercial y producción se sectorizaron las tareas. Se contrató personal para las distintas áreas y adquirieron sistemas informáticos para poder tener un control y seguimiento de la actividad económica. Se ascendieron a las personas que ya formaban parte del personal, generando motivación y creando una línea media entre la cumbre estratégica y el núcleo operativo.



## *Capítulo V*

# DESARROLLO Y CAMBIO ORGANIZACIONAL

## Cambio en las organizaciones

El mundo, los mercados, los contextos, cambian rápida y constantemente. La base para prever como sería el futuro, eran los acontecimientos del pasado. En la actualidad esta situación ya no pasa.

Aquellas empresas que solo miran hacia adentro de sí mismas, ignorando o pretendiendo desconocer lo que sucede a su alrededor, quedan fuera de las posibilidades de crecimiento y en muchos casos atraviesan situaciones que tornan peligrosa su supervivencia.

La administración del cambio, que aborda el desarrollo organizacional, es necesaria siempre que la organización participe y luche por la supervivencia con condiciones de cambio.



Fuente: Grafico de elaboración propia; Principales cambios a los que se afronta una organización.

El cambio se puede clasificar en progresivo cuando se intenta mejorar algo específico como puede ser, mejorar la calidad de atención al cliente, reducir errores, determinar valores culturales, siempre trabajando con el personal involucrado y brindando programas de capacitación, se clasificara en sistemático cuando se busque abordar un cambio fundamental en la organización, como puede ser delegación, descentralizar actividades y decisiones, cambia la cultura o la estrategia de la organización, este tipo de cambio deberá ser planificado por la agencia.

## **Cambios en las estructuras**

La estructura organizacional define el modo en el que se van a dividir, agrupar y coordinar las actividades dentro de la organización. Existen seis elementos que los directivos deberán contemplar al momento de diseñar su organización los cuales son la especialización del trabajo, departamentalización, cadena de mando, control, formalización, centralización o descentralización.

Para afrontar los cambios del entorno, una de las alternativas para lograre la adaptación y flexibilidad es llevar a cabo cambio en las estructuras. Dichos cambios varían según las necesidades. Las fuerzas del cambio pueden provenir del ambiente externo, interno o de los propios individuos que interactúan dentro de ella.

En el caso de estudio se abordó un cambio sistemático, la política de la empresa era mantener una estructura chica pero al enfrentarse a un aumento en la demanda notaron que los recursos eran escasos, la empresa tuvo que hacer cambios en su estructura.

Los empleados ya no podían responder a la alta demanda de la organización eficientemente. La apertura de nuevos puestos fue consecuencia directa de los cambios. Incorporaron dos puestos nuevos en producción y dos administrativos. Crearon nuevos canales de comunicación formales y una reestructuración en la división de trabajo. Ahora cada integrante debía cambiar sus modelos mentales, tenía que aprender a hacer su labor de nueva forma.

Los agentes de cambios son los responsables de realizar intervenciones y aplicarlas para el logro de los objetivos propuestos en el desarrollo por los gerentes. El consultor tuvo que tomar el rol de apoyar a la gerencia en el ejercicio de acompañar al personal en los cambios que iban a afrontar en su cultura organizacional.

Kurt Lewin propone que los cambios planificados ocurren en tres etapas

1º. Etapa – Descongelamiento:

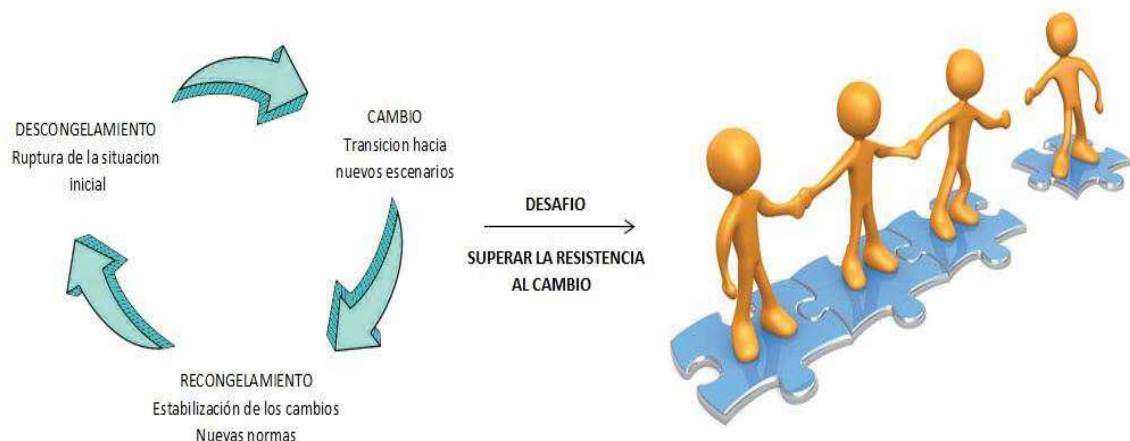
En este punto crean la motivación de los individuos para abandonar conductas o actitudes ya formadas. Deben detectar las fuerzas motivacionales que favorecen el cambio. El rol del agente del cambio será hacer que el individuo se sienta seguro y capaz de cambiar.

2º. Etapa – El cambio:

La motivación creada en la primera etapa prepara al individuo para que desarrolle nuevas actitudes y comportamientos, podrá confrontar nuevas fuentes de información o podrá ver la información de nuevas formas lo que se denomina redefinición cognoscitiva.

3º. Etapa – Recongelamiento:

En esta etapa se logra la estabilización de los cambios. Se obtiene una nueva pauta de comportamiento, los agentes de cambio deberán dar apoyo a los individuos para que aquello que fue aprendido se convierta en la nueva norma.



Fuente: Grafico de elaboración propia; Proceso de cambio.



## **Resistencia al cambio**

Cuando ocurren cambios en las organizaciones, las personas pueden reaccionar de forma positiva, mostrándose proactivas y motivadas por los argumentos de la organización o de forma negativa, aceptando el cambio como una directiva de la organización o reaccionando a la defensiva.

Existen diversas razones por las cuales los individuos de las organizaciones se resisten al cambio las cuales derivan de factores psicológicos, sociológicos o lógicos. Los factores lógicos se refieren al tiempo y el esfuerzo que el individuo requiere para adaptarse al cambio. Los aspectos sociológicos y psicológicos, se centran en actitudes y sentimientos, se refiere a la falta de motivación para el cambio, pérdida de poder, pérdida de seguridad, los individuos pueden tener temor a lo desconocido.

En la pyme se manifestó un bajo nivel de resistencia al cambio, al principio se los notaba a algunos colaboradores con inquietudes e incertidumbre, la rápida reacción hizo que no influyera negativamente en otros individuos.

El plan de acción fue generar canales de comunicación para que puedan comprender el proyecto de cambio, brindar información clara y precisa. Se propuso que los involucrados participen en el proceso de cambio.

## **Cambios en los procesos productivos**

El diagnóstico de la consultoría arrojó que con la nueva estructura de producción la empresa podía hacer frente a la nueva demanda eficientemente mejorando los procesos.

La organización cuenta con dos líneas de producción a las cuales se le asignan dos empleados, y no es viable la incorporación de una nueva línea para aumentar la producción, es por eso que se decidió analizar el proceso de producción para observar si existía la posibilidad de aplicar una mejora.

El estudio de tiempo del proceso de producción demostró que ambos empleados de la misma línea realizaban en conjunto tareas que podrían hacer por separado. El plan de acción fue reorganizar las tareas del proceso de producción para optimizar los tiempos y recursos de producción con el fin de generar un aumento de productividad.

Además abandonaron el sistema *push* para implementar el sistema de producción *Just in time* (JIT). Los avances fueron notables, con esta herramienta pudieron evitar cuellos de botella, reducir el tiempo de preparación, disminuir inventarios. La finalidad de la implementación del JIT es el mejoramiento continuo para obtener la máxima eficiencia y reducir costos en todas las áreas de la organización, sus clientes y proveedores.

Como la organización funciona como un sistema integrado, estos cambios afectaron directamente al área de compras. Crearon un nuevo procedimiento de abastecimiento, estableciendo el stock mínimo y máximo que la organización debería tener y el punto de pedido para su reposición. Mediante el control semanal del inventario integrado con la planificación de producción realizada, se obtendrían las cantidades necesarias de productos a comprar. Además, llevan un mejor control sobre el *Lead time* de sus proveedores.



## *Capítulo VI*

# CULTURA ORGANIZACIONAL

## Cultura organizacional

Se puede definir a la cultura organizacional como los valores, principios, tradiciones y formas de hacer las cosas que comparten los miembros de la empresa, influye en su forma de actuar y diferencian a la empresa de todas las demás.

Como desarrollamos con anterioridad, la cultura organizacional está determinada por tres niveles: artefactos, valores y suposiciones básicas.

Cuando la consultoría llegó a la pyme de estudio, pudo determinar una cultura poco clara, confusa y de la cual los miembros de la organización no tenían noción.

Se reforzaron los tres niveles establecidos. En cuanto a los artefactos, se mejoraron las áreas de trabajo, de manera que el personal se sienta como en un ambiente de trabajo acorde a sus necesidades, se renovó la tecnología utilizada, muchos equipos de trabajo eran muy antiguos y entorpecían y demoraban la labor diaria.

Se definieron los valores de la organización, teniendo en cuenta los objetivos, roles de conducta, normas y estrategias.

En cuanto a las suposiciones básicas, la empresa dio a conocer de manera acotada la historia de los fundadores y de qué manera comenzaron a dar sus primeros pasos sin tanto detalle. La consultoría tuvo que hacer hincapié para que se refuerce y amplíe esto, para afianzar el vínculo empresa-empleado.



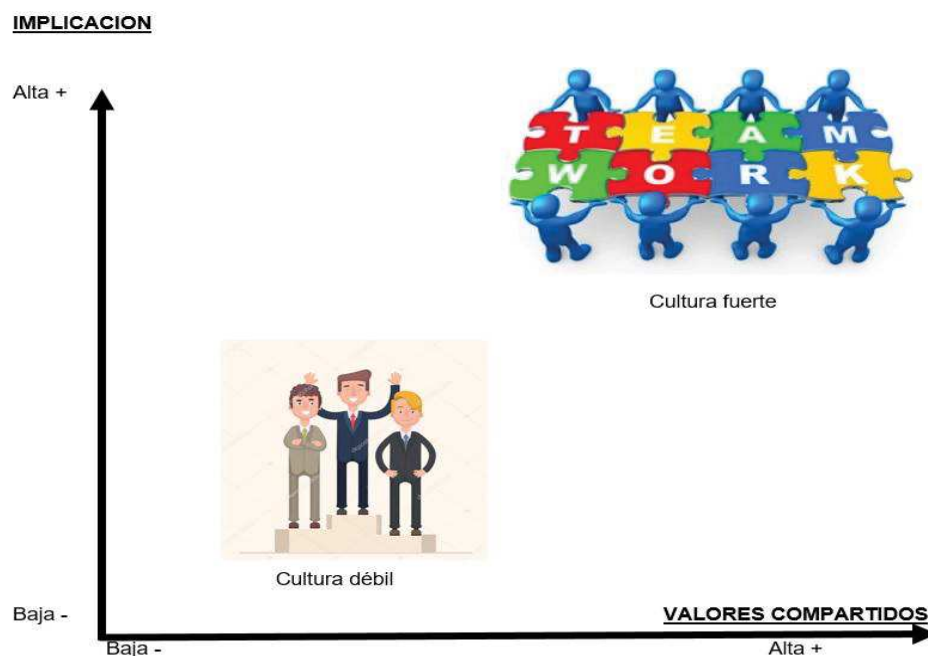
Fuente: Cuadro de elaboración propia; Cultura organizacional por Edgar Schein

## Culturas fuertes y culturas débiles

Las culturas fuertes se basan en valores claves, profundamente arraigadas y comprometidas por la gran mayoría de los miembros de la compañía. Logra ser más influenciable en los empleados y estos tienden a ser más leales que las culturas débiles. Cuantos más son los miembros que adopten los valores y se comprometan con ellos, más fuerte se hace la cultura organizacional.

Hay una tendencia organizacional a que las compañías que poseen una cultura fuerte presentan un alto desempeño, ya que, si los valores son claros y la mayoría del personal los acepta, cada uno sabe que tiene que hacer y lo que se espera de ellos, le permitirá dar soluciones rápidas frente a los problemas.

Las culturas débiles se basan en valores compartidos únicamente por algunas personas, las cuales generalmente pertenecen a la alta dirección. Este tipo de culturas transmite mensajes contradictorios, poco claros sobre lo que es realmente importante, los comportamientos y valores compartidos tienen poca relación entre sí. Los empleados no cuentan con los suficientes conocimientos sobre la historia de la compañía y de sus personajes sobresalientes, no se sienten identificados con la cultura organizacional.



Fuente: Grafico de elaboración propia; Cultura fuerte vs. Cultura débil

Aromas de Italia contaba con una cultura débil, su visión, misión y valores no se encontraban bien definidos, por lo que no eran aceptados por el equipo de trabajo.

Los puestos laborales estaban supervisados de manera estrecha, los miembros tenían poca libertad en su trabajo. Contaban con reglas y procedimientos debidamente formalizados. Por otra parte, los gerentes centraban toda su atención en la producción y mostraban poco interés en el personal.

Luego del asesoramiento de la consultoría, se logró establecer una visión compartida, esto dio como resultado una mayor influencia y lealtad de los miembros.

El personal logro cierta libertad para resolver problemas, los puestos de trabajo se tornaron un poco más flexibles y la gerencia comenzó a mostrar un gran interés y ayuda a sus empleados. Se profundizo el trabajo en equipo.

Se estableció un sistema de compensaciones y asensos al personal, el cual está basado en su nivel de productividad.



## *Capítulo VII*

# TRABAJO EN EQUIPO

## Trabajo en equipo

Como mencionamos anteriormente, un equipo puede estar definido por un número de personas que interactúan y dependen entre sí, compartiendo información, reunidos para cumplir un objetivo específico. Los esfuerzos coordinados de sus miembros tienen como resultado un rendimiento superior al aporte individual de cada uno.

En las organizaciones podemos encontrar distintos equipos de trabajo, algunos de los más comunes estarán orientados a la resolución de problemas, otros de trabajo autodirigidos, equipos transfuncionales y equipos virtuales.

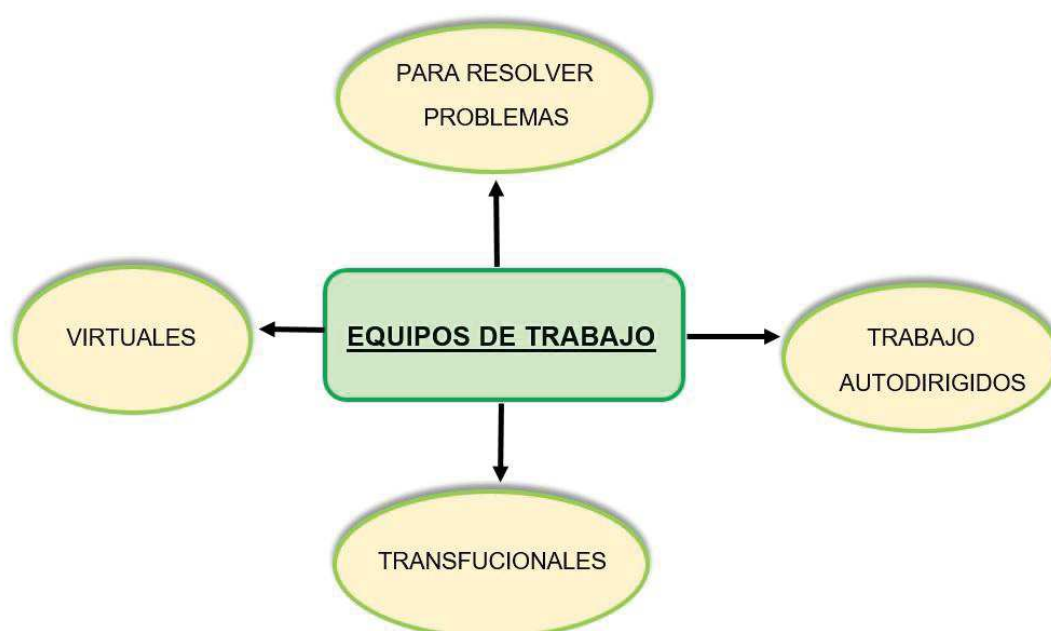
Los *equipos para resolver problemas* están compuestos por miembros de la organización, los cuales comparten ideas u ofrecen sugerencias para mejorar los procesos o métodos de trabajo. Estos trabajan para el mismo departamento y generalmente se reúnen una vez por semana para compartir información. El único inconveniente que suele presentarse, es que ninguno tiene la autoridad para poder implementar las mejoras propuestas.

Los *equipos de trabajo autodirigidos*, a diferencia de los equipos para resolver problemas, están formados por empleados que tengan autonomía, es decir, que puedan implementar soluciones y se responsabilicen de sus resultados. Los miembros de este grupo de trabajo, se relacionan por compartir tareas y por asumir muchas de las responsabilidades de sus supervisores, entre ellas la planeación y programación de trabajo, derivar tareas de sus miembros, tomar decisiones operativas, abordar problemas y tratar con proveedores y clientes, incluso son los que seleccionan a sus miembros y evalúan entre sí su desempeño. Aunque los individuos de dichos equipos pueden reportar niveles altos de satisfacción con su trabajo, presentan gran ausentismo y rotación.

Los *equipos transfuncionales*, o también llamados grupos horizontales de fronteras, están formados por empleados del mismo nivel jerárquico aproximado, pero provenientes de distintas áreas de trabajo, que se reúnen para llevar a cabo una tarea. Estos equipos son un medio eficaz que permite que las personas de diversos sectores de una organización o incluso de otras organizaciones, intercambien información, desarrollen nuevas ideas y resuelvan problemas, además de coordinar proyectos complejos. No es fácil llevar adelante estos equipos, debido a que sus miembros deben aprender a trabajar en conjunto pese a pertenecer a distintas áreas y elaborar la confianza mutua.



Los *equipos virtuales* utilizan tecnología para reunir a sus miembros que se encuentran distribuidos físicamente con el objetivo de alcanzar una meta común. Los individuos se pueden comunicar por medio de las redes, como ser video conferencias, correo electrónico, redes sociales, entre otras. A pesar del gran alcance que tienen, estos equipos están más enfocados en la tarea a realizar y a compartir menos información con sus pares. Para lograr que estos equipos sean eficaces, los gerentes deben asegurarse que se construya la confianza entre sus miembros, deben vigilar cuidadosamente el avance del equipo para que ninguno pierda el foco del trabajo y que el mismo sea comentado a los miembros de la organización para que este grupo no se vuelva invisible.



Fuente: Gráfico de elaboración propia; equipos de trabajo.

El equipo de trabajo logrado en la pyme de estudio es del tipo “*para resolver problemas*”.

Previo a la consultoría, los miembros de la organización realizaban sus tareas de manera individual, la labor estaba muy automatizada, no existía compañerismo entre ellos, no intercambiaban información y mucho menos colaboraban en la resolución de problemas, no estaban acostumbrados a trabajar de manera conjunta.

Muchos de los miembros de la organización que tienen mayor antigüedad y experiencia, se acostumbraron a realizar las actividades siempre de igual modo y no estaban

dispuestos a enseñarles a los más jóvenes y transmitirles sus conocimientos, como tampoco a aceptar opiniones o ayuda de otra persona, ya que consideraban que ellos lo sabían todo.

Luego de que intervenga la consultoría, y a través de la implementación de varios métodos de trabajo distintos, los miembros de la organización, comenzaron a trabajar en equipos. En primera instancia, organizaron reuniones semanales en las que comparten información, ideas u ofrecen sugerencias para mejorar los procesos o métodos de trabajo. Trabajan de manera conjunta para ayudar a la resolución de problemas. Se encuentran motivados y potenciados a nivel laboral.

## Administración de equipos globales

En la actualidad, se destacan dos grandes características de las organizaciones, son globales y organizan el trabajo cada vez más en torno de equipos.

Aplicar este tipo de equipos globales presenta sus ventajas y desventajas.

DESVENTAJAS	VENTAJAS
· Incomodidad entre los integrantes del equipo	· Alta diversidad de ideas
· Carencia de confianza entre los integrantes del equipo	· Pensamiento grupal ilimitado
· Estereotipia	· Gran interés por entender las ideas y puntos de vista de los demás
· Conflictos en la comunicación	
· Estrés y presión	

Fuente: Cuadro de elaboración propia; Ventajas y desventajas de equipos globales.

Desarrollamos a continuación algunos desafíos implícitos en la administración de equipos globales:

*Recursos de los miembros del grupo en los equipos globales:* es necesario comprender la relación que existe entre el desempeño del grupo y los recursos de quien disponen sus integrantes ya que cada individuo presenta diversas características culturales únicas. Los

gerentes deben comprender con claridad las características culturales individuales y colectivas, como así también, reconocer las habilidades, aptitudes, conocimientos y personalidades de los integrantes del equipo a su cargo.

*Estructura grupal:* entre las áreas estructurales en las que se han detectado diferencias cuando se trata de administrar equipos globales esta la conformidad, el statu quo varía según la cultura, la holgazanería social, que es muy fuerte en las culturas individuales dominadas por el interés personal y la cohesión, que podría imponer desafíos especiales a los gerentes, que ya en el grupo cohesivo, los miembros están unificados y actúan como uno solo, demostrando que tienen una integridad grupal muy alta.

*Procesos grupales:* los procesos utilizados por los equipos globales para realizar su trabajo pueden ser particularmente desafiantes para los gerentes. Muchos de los problemas que presentan estos equipos se debe a que no todos los miembros se comunican de manera fluida en el uso del idioma dominante en el equipo, lo que hace que se genere falta de precisión, malos entendidos e ineficiencia. A pesar de esto, un equipo global multicultural esta mejor capacitado para capitalizar a la diversidad de ideas que se obtienen al utilizar un amplio rango de información.

*Papel del gerente:* los gerentes son los encargados de mejorar la eficiencia y eficacia. Para ello deben tener en consideración las habilidades de comunicación y desarrollarlas, como así también las diferencias culturales al determinar el tipo de equipo global que utilizaran. Deben ser sensibles a las diferencias únicas de cada individuo del equipo y a su vez es importante que estos sean sensibles respecto de sus compañeros.

En la actualidad, las organizaciones hacen hincapié en la importancia del buen funcionamiento de los equipos de trabajo, por esta razón los gerentes deben en primera instancia reconocer que es mínimo el número de personas aptas para desarrollar esta forma de trabajo, deben aprender y ejercitar esta habilidad.

Para ello, los gerentes a cargo, deben enfocarse en preparar, capacitar y crear equipos más comprometidos, colaborativos e inclusivos. Por ultimo deben comprender las normas de conexión formal que se da entre los miembros que forman parte del equipo, ya que esas relaciones sociales informales pueden aportar a su eficiencia u obstaculizarla.

En Aromas de Italia, se importan de casa matriz (Italia), algunos núcleos para la producción de los productos.

El sector de ventas trabaja directamente con la producción de Italia para poder comercializar dichos productos.

El trabajo que realizaban en conjunto era muy acotado, presentaba algunas dificultades en la comunicación por la diversidad de idiomas y culturas, por la diferencia horaria, los usos y costumbres con sus pares.

A raíz de comenzar a trabajar con la consultoría, los procesos en este equipo global fueron cambiando; el sector de ventas comenzó capacitaciones de idioma, lo que permitió que se comunicaran de manera fluida, rápida y sin inconvenientes que perjudiquen las ventas/producción.

Se logró formar una conexión positiva de manera tal que lograron organizar el trabajo, sin importar las distancias, los distintos horarios laborales, el idioma y su cultura.



## ANALISIS DE LOS RESULTADOS

## Análisis de los resultados

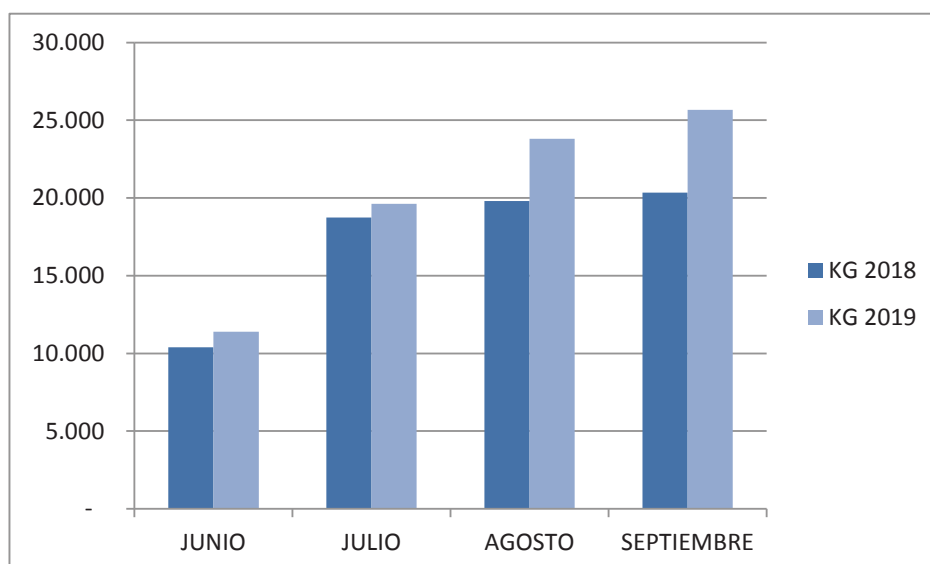
A continuación, se detallaran los resultados obtenidos en el análisis del caso de estudio planteado.

Los resultados obtenidos a nivel organizacional fueron positivos gracias al trabajo en conjunto con la consultoría, se realizó una restructuración en el organigrama y un análisis en el macro entorno (Marco Pestel), permitió tener una visión globalizada para poder tomar nuevas decisiones y proyecciones.

En cuanto a la cultura organizacional, esta se tornó fuerte. Los empleados se sienten identificados con la misma, lo que logra que estén a gusto en la empresa.

Se logró una sinergia entre los distintos sectores de la organización, lo que ayudo a agilizar la resolución de los diversos problemas. Abandonaron la labor individual fomentando el trabajo en equipo.

En el área de producción, al modificarse los procesos, se optimizaron los tiempos, con la misma capacidad instalada, se obtuvo un aumento en kg de producción con respecto al año anterior. Además, implementar el sistema *Just in time* (JIT) mejoro la relación con los clientes en cuanto al cumplimiento de entregas.



Fuente: Grafico de elaboración propia; Estadística de producción 2018-2019

## CONCLUSIÓN

Luego de haber concluido con el análisis del caso de estudio planteado, logramos demostrar como la Pyme "Aromas de Italia" obtuvo una mejora organización utilizando la consultoría externa, es por eso que podemos decir que nuestra hipótesis es correcta.

Comprender el diagnóstico de los problemas es fundamental para elegir e implementar los cambios adecuados para lo organización los cuales mejoran su desarrollo.

Las consultorías fomentan el trabajo en equipo y la capacitación del personal de las distintas áreas para el desempeño eficiente de la organización.

Las herramientas proporcionadas fueron exitosas, ya que, aplicadas en el proceso de producción, marcaron un aumento potencial respecto a las temporadas anteriores.

Por lo antes expuesto, se consideró que las herramientas fueron necesarias para poder conseguir el desarrollo que se requería por parte de la organización.

## RECOMENDACIONES

Luego del análisis del caso, le recomendamos a la organización continuar con los encuentros semanales de consultoría, los cuales deberían contar con un tiempo en que se desarrollen los avances con todos los responsables, para desarrollar una óptima comunicación, y luego continúen solo con los involucrados de las áreas que deben resolver problemas, para poder administrar de forma eficiente sus recursos humanos.

Aconsejamos a la gerencia a brindar a los empleados un espacio, en donde puedan utilizar por ejemplo, la técnica torbellino de ideas para que cada colaborador pueda expresar sus ideas acerca del diagnóstico de la organización, y obtener nuevas propuestas sobre las funciones diarias de los empleados que en la mayoría de los casos no son vistas por la gerencia, y constituyen al desarrollo de la organización.

Proponemos como un objetivo a largo plazo desarrollar un sector de recursos humanos, que administre las capacitaciones correspondientes para el personal de la organización así como también las inducciones necesarias al momento del ingreso de nuevos colaboradores, para aumentar su rendimiento y ser más eficientes.



## BIBLIOGRAFIA

### Libros

- Beckhard R. (1969) Desarrollo Organizacional: Estrategias y modelos. Editorial Addison-Wesley.
- Bennis W. (1969) Desarrollo Organizacional: Su naturaleza, orígenes y perspectivas. Editorial Addison-Wesley.
- Chiavenato Idalberto (2017) Comportamiento Organizacional. 3ª ed. Editorial MCGRAW-HILL.
- Ficarra José Antonio (2009) La dirección estratégica. 1ªed. Fondo Editorial Consejo Buenos Aires.
- French Wedell L., Bell Cecil H. (1995) Desarrollo Organizacional. 5° Ed. Editorial Prentice-Hall Hispanoamericana, SA.
- Jorge Marcos (2011) Desarrollo y Cambio Organizacional. Unsam.
- Max Weber (1993) Economía y Sociedad – Esbozo de sociología comprensiva.
- Schein Edgardo H. (1988) Consultoría de procesos. Editorial Addison Wesley.
- Schein Edgardo H. (1992) Psicología de la Organización. Editorial Prentice-Hall Hispanoamericana, SA.
- Stephen P. Robbins y Mary Coulter (2014) Administration. 12° ed. Editorial Pearson.
- Stephen P. Robbins y Timothy A. Judge (2009) Comportamiento Organizacional. 13° ed. Editorial Pearson Educación.
- Taylor y Fayol (1972). Principios de la administración científica.

## Sitios web

[http://descuadrando.com/Partes\\_de\\_la\\_organizaci%C3%B3n](http://descuadrando.com/Partes_de_la_organizaci%C3%B3n)

[http://descuadrando.com/Partes\\_de\\_la\\_organizaci%C3%B3n](http://descuadrando.com/Partes_de_la_organizaci%C3%B3n)

<https://www.lifeder.com/tipos-de-organizacion-empresarial/>

<https://www.lawebdelemprendedor.com.ar/index.php/organizaciones/69-clas-org>

<https://integriaims.com/ventajas-y-desventajas-de-las-pymes/>